

【論文】

企業変革における先天的および後天的要因に関する考察

A Consideration of The Native and Acquired Factors in A Corporate Innovation

吉 村 孝 司

【キーワード】 企業変革、イノベーション、企業変革要因、企業遺伝子、企業文化（組織文化）、企業不祥事

「目次」

1. 研究の視座
 2. 企業変革の重要性
 3. 企業変革における先天的要因
 - (1) 変革要因における先天性
 - (2) 遺伝子
 - (3) 企業遺伝子
 4. 企業変革における後天的要因
 - (1) 変革要因における後天性
 - (2) 企業文化
 5. 企業変革要因としての機能
 - (1) 事例にみる企業変革促進要因
 - ① ケース「ノードストローム」
 - ② ケース「サウスウエスト航空」
 - (2) 企業変革要因としての機能
 6. 企業変革阻害要因としての機能
 - (1) 企業不祥事にみる企業変革阻害要因
 - (2) イノベーション・ジレンマ
 7. 結語
- 参考文献

1. 研究の視座

シュンペーター（Schumpeter, J.A.）が資本主義経済における経済変動の健全性について、革新（innovation）概念をもって説明したのは、第1次世界大戦を2年後に控えた1912年であった。そ

の後、暫くの沈黙期間を経て、かれの所論は、現代経済のダイナミズムを解明するとともに、企業行動と経済との関連性や企業成長における革新の重要性を説く先駆的研究として見直されるようになった。

1980年代におけるドラッカー（Drucker,P.F.）による革新概念の経営学への移入を契機に、企業における戦略的経営にとっての不可欠要因としての革新は、今日においては多様な視点からの研究成果を見るに至っている。そして2000年代に入るとともに、クリステンセン（Christensen,C.M.）による、優良な経営を実践してきた企業ゆえにイノベーションに失敗するという、センセーショナルな仮説構築を契機に、企業がイノベーションを実現することの困難性をあらためて知るとともに、イノベーション実現のための戦略的経営に対する処方箋を問いただすこととなった。

企業経営における変革に対するニーズとその重要性は依然として高まりをみせる一途にあり、企業が変革を推進させていくための戦略的処方箋を具体的に示すことはきわめて重要な戦略的課題とされている。しかしながら一方に存在する変革に対する阻害要因のメカニズムを解明するとともに、それに対する処方箋について具体的に検討することも同じくきわめて大きな意義を有する課題でもある。

こうした背景をもとに、本稿ではイノベーション実現に対する阻害要因としてのイノベーション・ブロック（innovation block）の存在に着目しつつ、さらにはイノベーション要因としての促進要因および阻害要因に対する強力な影響要因としての文化的側面および企業特性に関する側面にその発生理由を求めるとともに、そのメカニズムの解明に関する検討を行うことを目的としている。なかでも企業がイノベーションを実現させるための促進要因としての先天性要因および後天性要因の2因子についての考察を中心にすすめることとする。

2. 企業変革の重要性

資本主義経済における変革（革新）の重要性を説いたのがシュンペーターであるのに対し、企業経営におけるその重要性を説いたのがドラッカーであることは先にふれた点であるが、あらためて企業経営における変革の重要性について整理しておくこととする。

まず企業経営における変革が果たしてなにを意味するのかという検討点がある。シュンペーターは新しい財貨の生産や、新しい生産方法の開発などを具体的な変革の内容として示唆したが、まず本稿では企業経営における変革の重要性が経営における思考枠組みの転換、すなわち経営パラダイムのシフト（the shift of management paradigm）にあると提起しておくこととしたい。

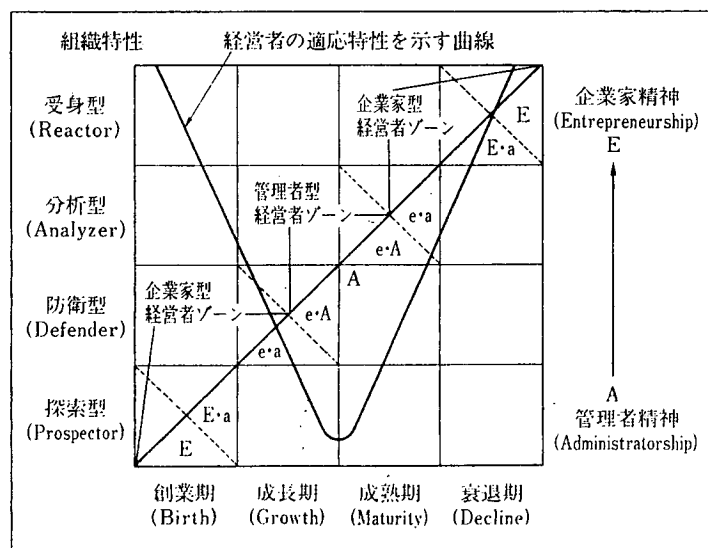
企業経営の多様な側面における変革の必要性は、それぞれの状況に応じたかたちで具体的に示されるが、企業変革に関する先駆的研究にもみられるように、多くの場合、変革の遂行に対峙する阻害要因の存在が指摘され、主としてその最大原因が経営上の思考に係る相違とされている。すなわち、ゴーイングコンサーン（going concern）としての企業がその存在意義を企業および事業の継続性に求めるゆえに固着的に存在すると考えられる旧来からの経営思考が、新しい局面における新しい思考の取り込みを拒絶するとともに、旧来からの継続性こそを経営上の優秀性にとらえることに起因する近視眼的経営の結果としての企業変革に対する遅滞もしくは失敗をもたらすのである。

こうした状況において、企業変革の重要性をいま一度問いただすならば、具体的にいかなる内容の変革を実現させるかということを検討する以前に、こうした変革に対する阻害要因の排除および

克服を検討することが先決的事項であり、なかでも経営に係わる思考上の枠組みの転換を図ることがまずもって重要と考えられる。

かつてマイルズ (Miles,R.E.) とスノー (Snow,C.C.) (1978) は、経営組織のライフサイクル上の性向的相違について言及し、組織がその特性として有する性格から4つの類型を導きだしている¹⁾。それによれば、組織は「防衛型 (defenders)」「探索型 (prospectors)」「分析型 (analyzers)」「受身型 (reactors)」の4類型に分類されるとともに、個々の特性によって、採用されるマネジメント様式が大きく異なるという事実を検証している。なお、吉村 (1995) はマイルズとスノーの所説に連動させたトップマネジメントに関するシフトモデルを提起しているが (図表1)²⁾、経営組織のライフサイクルと同様に、経済社会におけるライフサイクルの存在を前提とするならば、当然のことながらライフサイクルの推移に対応した経営指向性が求められることは必至であり、ゆえに経営上の思考枠組みにおける転換も必要とされてくる。しかしながらこうした経営パラダイムのシフトが適切に実行され難いことは多くの研究成果上においても示されている点であり、なかでもクリステンセン (2000) による「イノベーションのジレンマ (the innovator's dilemma)」が示す「優良経営を展開させてきた企業ゆえに新たなイノベーションとしての破壊的イノベーション³⁾への対

図表1 意思決定機関としての人的資源の類型化モデル



出所：吉村孝司『企業イノベーション・マネジメント』中央経済社，1995年，p.138

1) Miles,R.E. = Snow,C.C. , *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill,Inc., 1978, pp.31-93

2) 吉村孝司『企業イノベーション・マネジメント』中央経済社，1995年，pp.131-144

3) 破壊的イノベーションとは、破壊的技術と呼ばれる新種の技術に基づくイノベーションを意味している。破壊的技術とは「短期的には製品の性能を引き下げる効果」を持つものであり、既存の顧客と異なる新しく小数規模の顧客に支持されるような技術を意味している。優れた経営を誇る既存の大企業は、高い生産技術力を保有して、あくまでも既存の顧客と投資家を意識した経営に固執する結果、後に市場を席巻することとなる、このような新しい技術としての破壊的技術の評価しないとともに、結果的にイノベーションに失敗するというのがクリステンセンの所論である。

応に失敗する」という所説がもつインパクトはあまりにも大きいといわざるを得ない。

ジャーナリスティックな表現にも見られるように、現代の企業経営を取り巻く時間的加速性は「ドッグイヤー (dog year)」ともいわれ、1年が7年に相当するほどの加速性をもって推移するなかにおいて、同時性を維持させた経営を展開させていくためにはたゆまぬ変革が不可欠であり、この点において企業変革の重要性がまず存在しているといえるのである。

3. 企業変革における先天的要因

(1) 変革要因における先天性

本稿における企業変革要因とは、企業変革を推進させていくうえにおいて重要とされる諸々の因子を意味しているが、こうした因子においては、すでに企業に存在している、もしくは企業創設と同時に内在する要因と、企業創設以後の時間的経緯のなかで醸成されてくると考えられる因子の2種類が存在すると考え、本稿では前者を先天的要因、後者を後天的要因として位置づけている。

先天的要因とは、企業が創設した段階においてすでに内在している因子を意味し、当該企業の経営に対し、あらゆる局面において強く影響を及ぼすものとされる。この因子の存在により、企業は有効的な経営を指向する一方で、反社会的、非利益的企業行動をとることとなる。企業不祥事に直面したとき、その多くの場合において根本的事由を解明できえない最大の理由はこの先天的要因の解明の困難性にあるといえる。とくに個々の企業に存在している先天的因子を「企業が保有する遺伝子 (企業遺伝子)」と位置づけ、つぎにその詳細の検討をみることにする。

(2) 遺伝子

遺伝子 (gene) とは本来、生物学的概念であり、「染色体中に一定の順序によって配列されて各々一つずつの遺伝形質を決定し、細胞から細胞へと伝えられる因子」⁴⁾を意味する。遺伝子の本体はDNA (deoxyribonucleic acid デオキシリボ核酸) と呼ばれる化学物質であり、これが遺伝子を形成している。また遺伝子は生物にとっての情動的因子としての機能を果たしており、これによって情報自体の量的ロスや意味の変質を一切きたすことなく、情報の複製 (copy) を行いながら伝承的機能を果たしていくのである。遺伝子における複製とは、遺伝子を考える場合の重要な特徴点の一つであり、DNA分子はつねに自らの複製を行う機能を果たしている。

つぎに遺伝子はその潜在的不滅性ゆえに自然淘汰の基本単位とされ、生存期間においては対立する遺伝子との競合なかで対立する遺伝子を犠牲化させながら、自らの生存可能性の増幅を行う機能も果たしており、ドーキンス (Dawkins, R) は遺伝子のこうした機能性をもって「利己的な遺伝子」と称している。⁵⁾

こうした遺伝子の自己複製機能ゆえに、遺伝子はそれ自体の優劣によって生存もしくは死滅のいずれかに関する選択を行い、優秀な遺伝子のみがその生存に適した特殊環境としての「遺伝子プー

4) infoseek 大辞林

5) Dawkins, R., *The River Out of Eden*, Harper Collins Publishers, Inc., New York, 1994 (垂水雄二訳『遺伝子の川』草思社, 1995年, p.35)

ル（培地）」⁶⁾において生存しつづける。ここでいう遺伝子の優秀性とは、特定の遺伝子が有する資質もしくは能力上の優秀性ではなく、特殊環境としての「遺伝子プール（培地）」に適合できる能力を意味しており、いわゆる環境適合能力に類するものととらえることが適当と思われる。⁷⁾

また前述のドーキンスは情報継承機能としての遺伝子のみならず、それがもうひとつの側面として有している文化現象の伝達系としてのミーム（meme）にも注意を払う必要があることを示唆している。ミームとは文化の進化と伝承を「模倣」というかたちをもって行う機能を有しており⁸⁾、この点に関する視点を有することによって、生命体としての継承と、文化体としての継承の二側面における遺伝子の機能に関する理解が可能となるものと思われる。

（3）企業遺伝子

企業経営に関する先端的研究のひとつに企業遺伝子という視点がある。企業に先天的に内在するととらえる遺伝子を称する概念であるが、生物学および医学的観点からの遺伝子に関する概念を適用させた考え方をさす。

企業遺伝子とは、「目に見えない情報として組織に埋め込まれた企業文化である経営理念や経営者が作り上げた独自の価値観をその“会社らしさ”として醸成し、従業員の行動指針や価値基準となるもの」⁹⁾であり、「企業の存続・発展・衰退を規定する企業内人材の中にある価値基準という情報単位」¹⁰⁾と定義されている。またその本質は「企業哲学・企業価値・行動指針・企業文化・社風といった価値基準＝情報単位」に存在するとされる。¹¹⁾

野口（2002）によれば、企業遺伝子は「ビジョン遺伝子（ミッション・ビジョンに絡む情報単位）」、「スキル遺伝子（戦略・計画の領域）」、「スタイル遺伝子（現場に下りた管理・業務領域）」から構成されるともされ¹²⁾、こうした企業遺伝子は「人材という細胞のなかに深く刷り込まれた企業存続に関わる情報単位」¹³⁾としてとらえられている。

本稿における検討点の一つとして、企業遺伝子の先天性がある。遺伝子という視点から考えるならばあえてその先天性についての言及をここではかえる必要もないと思われるが、前述の企業遺伝子に関する既存の定義にもあるように、「企業文化としての経営理念や価値観」を基盤とするという点において、あらためて先天性という視点からの解釈上の検討をはかるべきと考える。

前述の当該関連概念を再度検討すると、企業文化を先行的に保有していることが企業遺伝子の前提になると解釈できるが、本稿ではこの点に対して異なる見解にたつものとする。すなわち、企業

6) 遺伝子の生存領域としての「プール」に関しては、その解釈を佐倉統が「培地」という表現を用いている。

（佐倉統『遺伝子VSミーム』廣済堂出版、2001年、pp.30-31）

7) 吉村孝司「遺伝子的戦略経営分析 ―企業遺伝子に関する研究―」『埼玉学園大学紀要 経営学篇』第3号、2004年、p.25

8) Dawkins,R., op.cit., p.139

9) 『日経情報ストラテジー』、日経BP社、2003年1月号、pp.28-44

10) 野口吉昭『企業遺伝子』PHP研究所、2002年、p.30

11) 同上書、p.30

12) 同上書、p.38

13) 同上書、p.110

遺伝子を「既存の企業文化のもとに“会社らしさ”の醸成し、それが当該企業における行動指針・価値基準への形成につながるという一連の流れ」としてとらえた場合、企業遺伝子は、すでに存在する企業文化を前提的条件とする後天的なものとしてとらえざるをえない。しかし、企業遺伝子とは、あくまでも個々の企業に先天的に存在するものとしてとらえることが妥当であり、企業遺伝子をもとに企業文化が後天的に編集されてくるととらえることのほうがきわめて妥当と考えられる。

クイン (Quinn, J.B.) (1979) は、企業の創業段階における創業者の存在に着目するとともに、それが有する fanatic (熱狂的) な属性が企業および、そこでのイノベーションに大きく影響していることを示唆しており¹⁴⁾、企業遺伝子に対する創業者 (経営者) の影響は当然のことながら前提的要因としてとらえておくことが必要である。すなわち、企業遺伝子とは、創業者が保有する哲学や理念、使命が経営に具現化されていく過程において組織およびその構成員に対して刷り込みの学習がなされることによって定着していくものととらえることが妥当である。

4. 企業変革における後天的要因

(1) 変革要因における後天性

企業変革における先天的要因としての企業遺伝子に関する考察のつぎに、後天的要因についての言及をはかることとする。

本稿では後天的要因としての企業文化について検討を行うものとするが、近年、企業経営における文化的要因に対するとらえ方が注目されるなかで、企業文化は特に戦略的要因としてもとらえられるようになってきている。本稿では、企業文化を企業創設後の過程において形成されるものとしてとらえる点において、後天的要因として位置づけることとしている。

(2) 企業文化

企業文化に関する代表的研究としてはシャイン (Schein, E.H.) による一連の研究があげられるが、シャインによる企業文化に関する所論の一部についてみる。

シャインによれば、文化とはその本質を「集団として獲得された価値観、信念、仮定であり、組織が繁栄をつづけるにつれてそれらが共有され当然視されるようになったもの」¹⁵⁾ に置くものとされており、なかでも重要な点として「集団として獲得する過程から生じた」¹⁶⁾ ことを指摘している。この点は本稿における企業文化を後天的要因として位置づける際の重要な論拠となりうる点でもある。

またシャインは文化に関して、「文化は非常に頑丈で、変革が困難である」¹⁷⁾ と言及しており、

14) Quinn, J.B., “Technological Innovation, Entrepreneurship, and Strategy”, *Sloan Management Review*, Spring 1979, p.19

15) Schein, E.H., *The Corporate Culture Survival Guide*, Jassey-Bass Inc., 1999 (金井壽宏監訳, 尾川丈一・片山佳代子訳『企業文化 生き残りの指針』白桃書房, 2004年, p.22)

16) 同上書, p.22

17) 同上書, p.23

その理由として、「過去の成功に至るまでの考え方、感じ方、世の中に対する認識など、グループが学び、蓄積したものを表彰するものが文化だからである」¹⁸⁾としており、この点ものに本稿が提起する企業文化の変革阻害要因化という仮説を論証するのに大きな手がかりとなる点である。

さらにシャインによれば文化とは、「学習され共有された暗黙の仮定」¹⁹⁾とされる。そして「人々はその仮定をもとにして毎日の行動を取り、その結果、“ここでのやり方 (the way we do things around here)” と一般に思われていることができあがってくる」²⁰⁾としている。また同時に文化の特徴として、「文化の深淵性」「文化の広範性」「文化の不変性」の3点を示唆している。「文化の深淵性」とは、文字どおり文化の深さを意味しており、「人が文化を支配する」のではなく、「文化が人を支配する」ということを示している²¹⁾。「文化の広範性」とは、まさに文化を理解することの裾野の広範さを意味しており、「文化の不変性」とは、組織構成メンバーの文化に対する固執性を意味するものであり、文化を変革することは“組織のもっとも変更しがたい部分への挑戦”²²⁾であることを同時に意味している。こうした状況において、人は混乱と予測不可能な状況を好まないために、文化を通して安定化による正常化を図る²³⁾としている。

こうした諸点にみられるように、企業文化とはいってもなく企業に固着した文化を意味しており、その初期の過程において、創業者（もしくは創業経営者）が保有する経営上の哲学、理念、使命感、価値観が、その後において組織構成メンバーに対して刷り込まれていくことによってより強固なかたち形成されていく暗黙的仮定として意義付けることができる。

5. 企業変革要因としての機能

(1) 事例にみる企業変革促進要因

企業遺伝子や企業文化が企業変革に対する促進要因として機能すべきことは本稿が提起する要点の一つであるが、同時に企業の戦略的経営においては、いかに促進要因として機能するかという点についての解明をはかることも重要課題とされる。

こうした点について、本稿では事例をもとにアプローチすることとする。

① ケース「ノードストローム (NORDSTROM, INC)」²⁴⁾

1901年にアメリカ・シアトルに靴専門店として誕生したノードストローム (NORDSTROM) は、63年にベスト・アパレル (Best Apparel) 社を買収するとともに、これを機とした郊外のショッピングセンターへの積極的進出を果たすことにより、現在のようなアパレル中心型の百貨店へと成長

18) 同上書, p.23

19) 同上書, p.26

20) 同上書, p.26

21) 同上書, p.28

22) 同上書, p.28

23) 同上書, p.28

24) 吉村孝司『明治大学大学院会計専門職研究科「経営管理ケーススタディ」講義資料－NORDSTROM』, 2005年

してきた。

ノードストロームというストアネーム自体は、日本ではあまり知られることはないが、世界の百貨店ビジネスおよび当該分野関係者にとっては既知の存在であるとともに、広くサービス業が目指すべきスタイルのひとつとして多方面からの関心を寄せる存在となっている。

同社の歴史は古く、1887年当時16歳であったノードストローム (Nordstrom,J.W.) がスウェーデンから移民としてニューヨークに到着後、カリフォルニアからワシントン (州) へと流浪するなかで、1897年にアラスカで金鉱脈が発見されたのを契機に、1901年にシアトルで小さな靴屋を開店させたことがノードストローム創業の礎とされ、以後、現在にいたるまで、創業者の経営哲学をかたくなに守り続けながら、同社はノードストローム一族によって経営され続けている。

現在、同社は創業の地シアトルを拠点に、オレゴン、ポートランド、カリフォルニア、さらには東部のニュージャージー、ニューヨークをはじめとする全米に拠点を構えるまでに成長する一方で、日本の大丸との婦人服の共同開発など、その経営のグローバル化も加速化させてきている。

同社の年間売上高は総額約50億ドル (内訳 婦人服36%、靴20%、婦人アクセサリー20%、紳士服18%、子供服4%、雑貨2%) となっており、1平方メートル当たり4300ドルの年間売上高は業界平均値の約2倍に達している。

同社が同業者のみならず、世界の経営者から注目を寄せている最大の理由は、同社が展開させている類い稀な顧客サービスにあり、その卓越した顧客サービスゆえに、全米から同社のスタッフになることを希望する多くの者からのエントリーを集めている。しかし同社の対応は意外にも冷静であり、同社への就職が適している者もいれば、まったく適していない者もいるなかで、とりわけ後者に該当する者に対しては、早々に他社へのアプローチを積極的に勧めている。また入社後においても同社のカルチャーや雰囲気に対応できない者にも早期退職を奨励しており、新規採用者の約半分が中途退社するともいわれている。

同社に入社すると、一日コースのオリエンテーションが行われ、『employee handbook』に基づく徹底した教育が施される。(図表2)

当該オリエンテーションでは、新入社員は互いにペアを組まされ、それぞれ相手にインタビュー

図表2 『employee handbook』

<p><i>Welcome to Nordstrom</i></p> <p><i>We're glad to have you with our Company.</i></p> <p><i>Our number one goal is to provide outstanding customer service.</i></p> <p><i>Set both your personal and professional goals high.</i></p> <p><i>We have great confidence in your ability to achieve them.</i></p> <p><i>So our employee handbook is very simple.</i></p> <p><i>We have only one rule is . . .</i></p> <p><i>Our only rule:</i></p> <p><i>Use good judgment in all situations.</i></p>

出所：Spector, R. and McCarthy,P., *The Nordstrom Way to Customer Service Excellence*, John Wiley & Sons, Inc., 2005, p.7

しながら、相手の月並みではない属性を訊きだすとともに、その後の全員を前にした発表（プレゼンテーション）を行う。一人の人間（他人）の特徴に関し、非常にインパクトの強い特徴や属性を瞬時にして訊き出すとともに、同時に4～5人の人間（顧客）に対応できる能力を、一日限りのオリエンテーションのなかで修得させる点が当該オリエンテーションの大きな特徴とされる。

同社の卓越したサービスについては、あらゆるサービス業の模範とすべく高い評価を得るとともに、ときにそれは「ノードストローム神話」とも称されており、その一端がつぎのような逸話（すべて実例）に示されている。

i 接客事例1

同社のある販売員は、ウォーキングシューズがほしいと伝えただけで、「ちょうどセールにいいものが出ていますので一足お持ちしましょう」といって、自分のサイズにぴったりの靴をオフィスに届けてきた。しかしあいにくその靴が自分にフィットしなかったため、返品したが、後にその靴と似たデザインではあるが、セール対象品ではない高価な靴をセール品と同じ価格であらためて届けにきた。

ii 接客事例2

ある顧客が2000ドル分のワイシャツとネクタイを購入し、それらのワイシャツを自宅の高温洗濯機で洗濯したため、すべてのワイシャツを縮ませてしまった。元の状態に戻す方法の照会のためにノードストロームに電話をしたところ、担当者は、それらすべてのシャツを無料で新品に取り替えることを顧客に伝えるとともに、縮んだシャツを同社の送料負担で返送させた。

iii 接客事例3

ある顧客の家族がシアトル本店において、季節外れの商品の購入を希望したとき、同店のあるスタッフは「お探しのものは必ず店内にございます。私が探してきます。」といって、2時間後にはすべての希望商品を整えた。

iv その他

- ・同社では取り扱っていない自動車用タイヤの返品を申し入れた客に対して、新品相当代金を返した。
- ・冬のある日に自動車で買い物にきた客の車のヒーターをつけて、暖めておいた。
- ・車椅子の老婦人の客に、車椅子に巻き込まれないようなサイズのショールを密かに編んでプレゼントした。
- ・あるデザイナー商品の購入を希望した客がいたが、あいにくその客のサイズがなかったため、向かいの店（競合店）で急いで購入してきて、その値札がついたままでありながら、ノードストロームの値段（競合店より安い値段）で販売した。
- ・買い物品を店内に忘れたまま空港に行ってしまった客に品物を届けるために、自腹でタクシー代を払って空港まで届けた。

つぎに、こうした顧客サービスを支える基盤としての同社の人事制度について検討してみる。「販売員は一人一人がボス」が同社におけるひとつの特徴であり、同社では各販売員が個人事業者に近いかたちで位置づけられており、基本的な給与を販売歩合制としている。販売コミッションはアパレル6.75%、市紳士靴8.25%、婦人靴9～10%、子供靴13%が基本とされ、コミッションが最低賃金の基礎となる時給に達しない場合は、その差額分（不足分）が補填され、最低賃金が保証されるというシステムである。そのため各販売員は自分の販売実績を伸ばすことによって計算上は無限の収入を望むことが可能であり、このことが同社の突出した顧客サービスの根底となっていると

もいえるのである。

こうした報酬制度において、同社における販売員のなかには10万ドル以上の収入を確保する者が存在する一方で、トップマネジメントの収入においては、米国における同業他社に比較して平均以下となっているのが実態である。

また、同社において販売員は、日、月、年単位での各自の目標（売り上げ額）を設定し、その目標額がスタッフルームに掲示される。各自が自分の目標額を達成した際には、ボーナスが支給され、さらには規定の目標額を達成した者（12月16日から翌年の12月15日までの1年間に、所属部門で目標額を達成、あるいはそれを上回る成績を上げた者）には「ベストセッター」という地位が与えられる。（1998年の婦人服アパレル部門でのベストセッターになるための平均売上目標は52万5000ドル）

同社ではベストセッターの榮譽を保つため、前年にベストセッターとなった販売員数を基準に、毎年の売上目標値を設定している。ベストセッターになる販売員の数はいずれも各部門で平均8%~12%とされ、ベストセッターには、会社から表彰および、祝賀会（あるいは旅行）、ベストセッターの文字が美しく浮かび上がる名刺、33%引きの特典が付与された1年間有効のクレジットカード、顧客管理用皮製バインダーノート、襟章などの多様な報償が与えられる。

このような特徴を有するノードストロームでは、毎日400名程度の入社希望者からの問い合わせがあり、その多くが実際に同社の採用試験に臨んでいる。その結果、同社の選考基準を満たす者が採用されるとともに、オリエンテーション等の訓練を受けたあと、現場に配置されることとなるが、毎年23%の者が入社早々にして退社しており、その背景には、同社の独特の文化、価値観、想像以上のプレッシャーおよびストレスに適合できにくいという事実がある。こうした状況に対し、同社では採用後90日を経過した時点で、マネジャーがセールス・アソシエイトとの個別面談を通してさまざまな支援やアドバイスなどのケアを実施している。

② ケース「サウスウエスト航空 (SOUTHWEST AIRLINES, Co.)」²⁵⁾

2001年9月11日午前8時過ぎに発生した米国同時多発テロは、米国航空業界崩壊の始まりでもあり、テロの標的への恐れと、米国への渡航自粛の流れは米国の航空業界を経営危機へと陥れたが、このような状況にあっても唯一収益を続伸させるとともに、2005年の中東の政情不安に米国のハリケーン被害が重なる経営環境悪化のなかで、対前年比9割増益（売上高19億8900万ドル〔9%増〕、純利益2億2700万ドル〔91%増〕）という、世界の航空業界にとって驚異的な好業績を維持させている企業がサウスウエスト航空 (SOUTHWEST AIRLINES, Co.) である。

1967年3月1日に誕生したサウスウエスト航空は、テキサス州サンアントニオで小規模のエアラインを運営していたロリン キング (Rollin King) と銀行家のジョン パーカー (John Parker) が弁護士ハーブ ケレハー (Herb Kelleher) のもとに、さらなるエアライン構想を持ち込んだのがそもその始まりである²⁶⁾。

同社がテキサス州ダラスに拠点を置き、市内に近いラブフィールド空港をベースとした米国内限

25) 吉村孝司『明治大学大学院会計専門職研究科「経営管理ケーススタディ」講義資料—SOUTHWEST AIRLINES』, 2005年

26) 同社の最新広報資料によれば、同社の設立年月日については1971年7月18日となっている。

定の近距離航空事業を展開するうえで、同社における多様な特徴的経営は同社の成長・発展・成功のポイントとして、世界中の企業関係者の関心の的となっている。同社における特徴的な経営は、おおむねつぎの諸点に示されている。

i. 近距離路線限定の運行

航空業界は構造的に高コストを余儀なくされている業界であり、その理由として、乗務員等の高い人件費、空港利用コストの圧迫、ジェット燃料の割高さ、機材の効率的運用における限界、機材整備の問題など、経営上の問題のみならず、法規制の問題および技術的問題など、実に複雑な問題点が挙げられる。

こうした必然的なコスト上の課題のなかで、同社は従来からの航空会社経営を根底から覆すような逆転的発想に基づく経営を展開することによって、独自の低コスト構造を構築させてきた。

同社では、営業航路を、テキサスをハブ（主軸）とする米国内の近距離に限定することで機材の効率的運用を可能としている。（現在、同社における1路線あたりの平均運航路線距離は375マイル、平均飛行時間は55分。）

ii. 低運賃サービスの導入

コスト構造を大きく改善することにより、驚異的な低運賃サービスの実現を可能としている。（一例としては、96年の25周年記念価格として、ヒューストン（テキサス）～フェニックス（アリゾナ）間における航空運賃を業界平均の250ドルに対して僅か25ドルという驚異的な低価格を実現した。）

iii. 驚異的な生産性の高さ

航空業界の高コスト体質を決定づけている要因のひとつが、空港における機材の効率的運用の限界とされている。すなわち、一般的に飛行機が空港に到着してから次の運航スケジュールに基づいて離陸するまでの時間は、米国航空会社での平均が45分、わが国における主要航空会社においては50～60分であるのに対して、同社では15～20分という驚異的な短時間を実現している。この間の作業は、客の荷物の積み下ろしおよび積み込み、機材の目視点検、機内清掃、新しい客の機内誘導等の多岐におよぶため、一般的にはこうした作業を完了させるためには必然的に50分程度の時間が最低でも必要とされる。

同社がきわめて短時間で、これらの作業を完了できる理由は、通常、専門の地上スタッフが担当するこうした作業を、機長をはじめとする搭乗スタッフが直接行うことにある。同社では、目的地に到着後、機長は速やかにつぎのフライトに必要な燃料を自分で搭載する一方で、キャビンクルーは、一斉に機内の清掃、トイレの清掃、新しい客の誘導などの作業に着手する。そのため、これらの作業をスムーズに行うことを可能とするため、同社のスタッフはスーツスタイルのユニホームではなく、スポーツ・スタイル（短パン・ Poloシャツ）のユニホームを常時着用している。

iv. チケットレス化

同社ではいわゆる航空券および搭乗券の発行を廃止し、全面的にインターネットを活用したチケット購入システム（CRS：Computer Reservation System）を導入しており、これによりチケット発券業務の低コスト化を実現させるとともに、直販体制の確立による収益管理の徹底を可能とした。

v. 徹底したシンプル化

同社の特徴のひとつに「徹底したシンプル化」がある。同社が運航する機材は、すべてが「モノ・クラス」であり、全座席がエコノミーとなっている。乗客は搭乗順に好きな座席に着席して

いき、飛行中の機内サービスも飲み物やスナックなどの提供は極力行っていない。(乗客が各自で機内に持ち込むことは可能)

vi. 中小規模空港の活用

航空会社にとって主要空港を活用することはマーケティング上、不可欠の条件とされているが、同社は混雑が日常化する主要空港への乗り入れをあえて行わず、都心に比較的近い中規模の空港への乗り入れを行っている。こうすることにより、交通機関にとって最大の敵となる混雑を回避し、乗客のスムーズな利用と、定時運航を可能としている。

vii. 統一した機材の活用

同社では使用機材をボーイング社の737型に統一することにより、乗務員のライセンス問題の複雑化を回避するとともに、機材整備の効率化を図っている。(現在の運用機材については、737-300 (座席数137) 194機、737-500 (座席数122) 25機、737-700 (座席数137) 210機の計429機となっている。)

またこれらの機材は、いずれも特徴的なカラーが施されており、運航区間の州旗にちなんだカラーリングを採用することによって利用者における同社のイメージと愛着の向上に努めている例もある。

つぎに同社における企業経営上の文化的特徴について検討する。

同社の社風は「ユーモア」と「グループ意識」とされ、合理主義的経営を志向する米国企業にあって、一線を画した存在であるといえる。顧客サービスへの指向性が高い業界にあって、同社では第一に「従業員満足」が優先されている。ケレハー会長は日ごろから従業員との緊密な接触を意識し、従業員が抱える問題や悩みを直接聴取するとともに、定期的に従業員パーティーやピクニックを開催し、会長自らが仮装してパーティーを盛り上げるなど、社内の雰囲気づくりを工夫することにより、経営者であると同時に「社員の偉大なるパパ」と呼ばれるまでの大きな帰依心を得る存在となっている。

こうした同社のサービス精神は当然のことながら顧客サービスにも強く反映されており、同社の「ローコスト経営」のために犠牲となっている機内サービスがある一方で、乗客にとっては意外なサービスが日常的に展開されている。(その一例としては、乗客が搭乗後、座席上の荷物入れを開けた瞬間、女性クルーが横たわっていて、笑顔で迎え入れたとか、トイレに潜んでいたクルーが乗客を驚かすといった一見、奇異とも思われるサービスが行われている。) こうしたサービスにおいてもコスト削減に伴うサービスの低下とは思わせないという、同社特有のポリシーが貫かれている点が大きな特徴であり、同社における離職率は5%程度にとどまっていることもひとつの象徴とされる。

(2) 企業変革要因としての機能

2社のケースは、いわゆるエクセレント・カンパニーの象徴的事例として広く知られているものであるが、米国企業という属性を考慮したとしても、それらに共通する因子として、特有の企業遺伝子および企業文化の存在が指摘される。

ノードストロームの場合には、企業経営上、課題とされる同族(一族)経営が存在しており、創業者から一貫して一族が継承する企業遺伝子が同社の経営の基盤的存在とされている。

また、同社の場合、毎年多くの入社希望者を集めつつも、必ずしも定着率が高いとはいいがたく、入社直後の退職者が多く発生している現象にも着目すべきである。一般的には社員に対する経営理念の刷り込みなどの学習を実施し、社員の早期退職を容認しがたい傾向があるのに対して、同社で

は、同社の文化に対する適応能力を持ちえていない人材の就労に否定的である事実がある。言い換えるならば、同社では同社に適した人材のみを確保することにおいて、創業以来同社に脈々と継承される企業遺伝子と企業文化を維持し続けようとする作用が機能し続けている。

サウスウエスト航空の場合もノードストローム同様、その経営においてきわめて特殊性を帯びたケースととらえることができ、共同創業者の一人であるケレハーの理念および経営に対する使命感を全社員が共有かつ継承させている事例とされる。

2社に共通してみられることは、徹底的な顧客サービスの展開であり、顧客に対する具体的なサービスのあり方を問うというよりは、企業にとっての顧客の存在意義、顧客にとっての企業の存在意義の両面から考究した結果としての特有の企業価値観および顧客価値観が具現化されている事例としてとらえることがもっとも2社の実態を正しくとらえることといえる。ゆえに、その価値観の実現のためには、競合企業の存在という、80年代以降の競争戦略の領域で検討されてきている諸点とはまったく次元の異なる経営が展開されるとともに、自社の理念および使命に基づく経営のみが真摯に追求され、優先されてきているといえる。

ピーターズ (Peters,T) とウォーターマン (Waterman,R) (1982) は、経営とは「規範の形成」「信念の浸透」「感情の生起」によって強い企業文化を創造する技であり、強い企業文化とは、感情的な強い愛着と、しばしばフォーマルな構造に取って代わる「明確に述べられた会社の価値観」の内面化に根ざすもの²⁷⁾と指摘すると同時に、会社とは従業員にとって「主張する機会を与え、さらにそれを哲学と信念体系に結びつけ(中略)、超越した意味を与えてくれる、すばらしい組み合わせ」であると指摘している²⁸⁾。またクンダ (Kunda,G) (1992) は、「会社での労働は単なる経済的交流ではなく、会社の利益になる行動や従来のようにあまり統制のいらぬ行動を社員にとらせるという、個人にとってより大きな意味を有しており、会社とは質の高い集団成績を上げるために従業員の努力と自主性を利用し、同時に「いい生活」を彼らに提供する存在である。すなわち個人に自己実現の機会を与え、やさしく支援してくれる労働環境である」としている。

さきにみた2社の事例は、こうした論拠に準拠している典型的なケースであるともいえ、かつてはわが国の企業経営の実態を象徴的に示していた「会社と従業員との親密的(家族的・集团的)雇用関係」として取り上げられていたようなものとは異質の、きわめて深淵な次元における現象を示していると同時に、その革新的事例内容からも企業変革の事例ととらえることができ、従来から指摘されてきている経営上の成功要因とは異なる、独自の企業遺伝子および企業文化が企業変革に寄与している事例といえる。

6. 企業変革阻害要因としての機能

企業遺伝子および企業文化が企業変革の促進要因として機能する一方で、それが逆機能として顕在化する企業変革の阻害要因化現象について、つぎに検討をみる。

企業遺伝子が先天的要因であり、企業文化が後天的要因であることは前述のとおりであるが、そ

27) Gideon Kunda, *Engineering Culture Control and Communication in a High-Tech Corporation*, Temple University, 1992 (金井壽宏監修, 樫村志保訳『洗脳するマネジメント』日経BP社, 2005年, pp.28-29)

28) 同上書, p.29

のいずれもが企業創業後、比較的早期の段階で組織および組織構成メンバーに刷り込み的学習がなされることによる固定化（固着化）をみることから、企業遺伝子および企業文化が企業変革阻害要因として作用する素地は早期に形成されと考えられる。本稿では、阻害要因としての作用の現象を企業不祥事およびクリステンセンが提起する「イノベーションのジレンマ」の2点から言及することとする。

（1）企業不祥事にみる企業変革阻害要因

企業不祥事とは、「当該企業にとって回避すべき事項であり、発生した場合に当該企業に多大なダメージを及ぼしうる事項」と定義づけられ²⁹⁾、さらに「企業自身の行動と理解される危険性のある不法な行為（贈賄、利益供与等）（企業不祥事の第一類）」、「役職員が業務に付随して行う不法な行為（インサイダー取引、顧客トラブル、社内不正等）（企業不祥事の第二類）」、「役職員の個人的な非行（役職員の交通事故、個人的犯罪等）（企業不祥事の第三類）」の3つに分離される³⁰⁾。

近年のわが国における企業不祥事の一例としては、「総会屋に対する利益供与（1997年）」、「4大証券会社による損失補填問題（1997年）」、「雪印乳業食中毒事件（2000年）」、「三菱自動車工業リコール隠蔽事件（2000年）」、「雪印食品牛肉偽装事件（2002年）」、「みずほ銀行システム障害事故（2002年）」、「日本ハム牛肉偽装事件（2002年）」、「西日本鉄道尼崎脱線死亡事故（2005年）」、「みずほ証券株誤取引事故（2005年）」、「日本航空における整備不良事故の多発（2005年）」などがある。

こうした企業不祥事も1990年代においては、トップマネジメントの直接関与による経営中枢部の腐敗に起因する反社会的行為が主であったのに対し、2000年代に至っては、業務現場における不正および違法行為に起因する不祥事が多発するように変化してきており、その主因としての企業組織におけるモラル崩壊や規律の緩み、業務上の相互牽制の無機能化などが指摘されている³¹⁾。

しかしながらこうした事例がすべての企業において共通して発生しているわけではなく、一部の企業に限定的に見られる事象であることはいうまでもないことであるが、興味深い現象としては、特定の企業に連続的もしくは頻発しているという偏向的現象の存在である。このことは該当する特定企業が保有する企業遺伝子もしくは企業文化における特殊性が強く影響していると考えられる。これを検証するに足るものとして、企業不祥事に関する調査があり、それによれば、企業不祥事の起因として、「問題があっても指摘しにくい企業風土が存在している（53.8%）」という高回答が得られている³²⁾（図表3）。また企業不祥事に対する社員の印象に関しては、「残念であるが、どんな組織も不祥事を起こす可能性はある（39.7%）」との回答がある³³⁾（図表4）。これらが示唆していることは、企業側における業務遂行上の必然性の結果としての行為として不祥事が発生したというよりも、すでにそうした行為に対する寛容的な基盤としての風土、遺伝子が存在していたことと考えることができる。

29) 吉村，前掲稿，p.26

30) 中島茂『企業防衛の法務』丸善，1998年，pp.24-26

31) 田中宏司「モラル崩壊企業から学ぶ教訓」『エコノミスト』毎日新聞社，2002年10月8日号，pp.18-21

32) 経済広報センター「企業の不祥事に関する『会社員の声』アンケート調査」HP公表資料，1997年

33) 同上資料

図表3 企業の不祥事に関する『会社員の声』アンケート調査 ―不祥事の原因―

トップがマイナス情報を把握しようとしていない	24.7%
社員がトップに対してマイナス情報を伝えていない	29.4%
経営者の自覚が乏しい	53.1%
社内のチェック体制が整備されていない	33.8%
問題があっても指摘しにくい企業風土がある	53.8%
競争が激しく少々の企業倫理を無視しても営業活動を優先せざるをえない状況がある	33.1%
規則社会・行政依存ゆえに企業倫理に則した営業活動ができない	15.0%
社員の教育、啓蒙活動が不十分である	63.9%
企業倫理、企業行動基準が明確でないから起きる	36.9%
その他	4.4%
回答数	320

出所：(財)経済広報センター「企業の不祥事に関する『会社員の声』アンケート調査」HP公表資料、1997年

図表4 企業の不祥事に関する『会社員の声』アンケート調査 ―不祥事発生に対する印象―

残念であるが、どんな組織も不祥事を起こす可能性はある	39.7%
あってはならないことである	39.4%
とても残念である	18.8%
その他	2.2%
回答数	320

出所：(財)経済広報センター「企業の不祥事に関する『会社員の声』アンケート調査」HP公表資料、1997年

(2) イノベーション・ジレンマ

クリステンセンによる「イノベーションのジレンマ」仮説は、優良企業（経営に成功した企業）は新種のイノベーション（破壊的イノベーション）の出現に直面したとき、当該イノベーションの捕捉に失敗するという衝撃的内容を含むものである。

企業がその戦略的経営において、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーション、さらにはマネジメントに関するイノベーションを必要とすること³⁴⁾は広く知られる点であり、いかにこれらのイノベーションを実現させていくかということが戦略的課題とされている。しかしもうひとつの意味での課題がそこには存在しており、それこそがイノベーションのジレンマにほかならない。すなわちすべての企業にとって不可欠であるイノベーションであるが、同時にすべての企業にとってそれはきわめて困難をきわめる行為であり、イノベーションへの必要性が高まれば高まるほど、企業はイノベーションを実現しにくくなるという現実である。

34) 吉村孝司, 前掲書, pp.95-117

ここでいままでに検討されてきた「イノベーションのジレンマ」のうち、3つの代表的所論および拙論の4つを総括しておきたい。

まず①「ウイilson (Wilson, J.Q.) の所説」(1966)³⁵⁾であるが、これは組織の複雑性の増大に比例してイノベーションの想起・提案比率が高まるが、その採用率は低下するという説である。つぎに②「アバナシー (Abernathy, W.J.) の所説」がある。これは「生産性のジレンマ (the productivity dilemma)」(1978)とも呼ばれるものであり、産業の生成期から成長・成熟期への移行において、蓄積的なイノベーションは生産性の向上をもたらすが、生産工程および製品における新たなイノベーションに対する阻害要因として作用するというものである³⁶⁾。さらに③「クリステンセンの所説」(2000)がある。すでに前述した所論であるが、「企業成功のために重要かつ論理的で正しい経営判断が、企業がリーダーシップを失う理由となる」³⁷⁾というものであり、既存顧客と出資者にとらわれることにより企業は市場および業界における新しいイノベーションに対応することが不可能となるのである。

またわが国の家電産業の草創期における各社のプロダクト・イノベーションの実現状況に関して、④吉村 (1995) は、イノベーション実現の不連続性および遅滞傾向の存在を検証している³⁸⁾。

こうしたことから、企業がイノベーションの必要性に対峙するとき、そこに課題として浮上してくるのは、どのようなイノベーション (プロダクトおよびプロセス・イノベーション) をいかように実現させるかということ以上に、企業および組織に内在するイノベーションに対する阻害要因因子をいかに克服するかという点にあるともいえる。

7. 結語

2005年に発生したJR西日本の福知山線脱線事故や日本航空における機材整備上の過失事故の多発などは、わが国の企業のこれからのあり方を再考するうえにおける転機ともいえ、品質管理の高さと経営の質の高さを誇っていたかつての日本企業からは想定できないような実態と言わざるを得ない。

こうした背景を受けて、現在の企業経営上の課題として、「高度の職業倫理」と「企業および従業員のモラルの見直し」があげられている。これらは個々の組織構成員が自由に形成するという側面以上に、組織としての一定の基準もしくは思考枠組みに強く影響されるなかで形成される側面も有しており、とくに後者に関しては、一般に企業文化もしくは組織文化と呼ばれているものがそれに該当している。

あらためてここで企業文化もしくは組織文化について言及するならば、それは、「組織の一員であるための認知的、感情的な側面を定めた共通の規則として、またそれらを形成し、表現するため

35) Wilson, J.Q., *Innovation in Organizations : Notes Toward Theory, Approach to Organizational Design*, ed. Thompson, J.D., Pittsburgh University of Pittsburgh Press, 1966

36) Abernathy, W.J., *The Productivity Dilemma*, The Johns Hopkins University Press, 1978

37) Christensen, C.M., *The Innovator's Dilemma*, President and Fellow of Harvard College, 1997 (玉田俊平 太監修, 伊豆原弓訳『イノベーションのジレンマ』翔詠社, 2001年, p. 7)

38) 吉村, 前掲書, pp.45-69

の手段」³⁹⁾であると同時に、「優しさを装って個人を侵害する専制君主」⁴⁰⁾として機能を有するものととらえることができる。

本稿は、企業が企業変革の遂行に直面するときに、その要因としての企業遺伝子と企業文化について考察するとともに、それらの企業変革に対する逆機能的側面としての変革阻害性について言及し、その克服策について検討をはかることを目的とするとともに、企業遺伝子については先天的因子として、企業文化については後天的因子と位置づけてきた。先天的因子としての企業遺伝子については、企業変革の向けての操作性の重要性および可能性を前提としたときに、その操作についてはきわめて困難であると思われるが、企業文化については、後天性という性格からみればいくらかの操作に関する可能性が存在するものと思われる。とりわけ、企業文化が組織構成メンバーにとっての思考枠組みの基盤となるとともに、諸行動様式の指針としての機能性を有することからも、企業文化に一定の操作を与えることによる、より一層の企業変革への促進要因と化することには相応の意義が認められるものと思われる。

こうした点について興味深い考察が前述のクンダ（1992）の研究に再確認することができる。クンダは米国のハイテクノロジーパークに存在するあるハイテク企業における文化操作（engineering culture）の事例について言及しており、そこではハイテク企業としての「技術的成果へのこだわり、オーナーシップ（当事者意識）、会社への強いコミットメント（関与）、会社目標との一体化、そして少なからぬ楽しみ」などに対する「マインドセット（心構え）」、「直観的反応」のような思考や感情に対する明確な規則を含むものを「文化」としてとらえる⁴¹⁾とともに、「感動、思考、感情に対する規則をはじめ、企業共同体における従業員の定義を広範囲にもっともらしく説明したもの、つまるところ明確に定義され、広く共有された“メンバーの役割”らしきものにほかならない」ととらえている⁴²⁾。さらに文化には「ただの背景であるばかりか、自らの労働生活の目的でもある」⁴³⁾という二面性が存在するとともに、「自らの行動や仕事経験を陰に陽に誘導し、型にはめる規則を意味するだけではなく、他者の行動や経験に意図的に影響をおよぼすための手段」⁴⁴⁾としての文化の機能についての指摘をおこなっている。ゆえに文化とは会社目標の達成を促すために操作すべきものであり、研究、設計、開発、維持というエンジニアリングの対象である⁴⁵⁾としている。

ただし、この点において留意すべきことは、企業文化の操作に対する適切な思慮と判断を伴わせることであり、当然のことながら、企業に存在する文化を意図的かつ戦略的に操作することがもたらしうる危険性と反社会性に照らして、適切な操作に限定した行為のみが認められる。また、文化と組織構成メンバーの成熟度との関係についても考慮されねばならない点とされる。すなわち、企業文化が創業期以降の時間的経過にともなうかたちで、当該組織に定着していくとともに、組織構成メンバーに対する機能性を高めていくことから、企業の成熟性と、組織構成メンバーの成熟性

39) Kunda, 前掲書, p.27

40) 同上書, p.378

41) 同上書, p.25

42) 同上書, p.25

43) 同上書, p.25

44) 同上書, p.25

45) 同上書, p.25

とのバランスが重要な要因となってくる。

ライブドアグループによる証券取引法違反事件に関して、本稿の視点からとらえるならば、当該企業における文化（創業経営者の高いカリスマ性に裏打ちされた強い文化）と、それに関連する組織構成メンバー間の成熟性の問題の存在が指摘できうるものと思われる。

組織の成熟性を組織構成メンバーの平均年齢でとらえた場合、わが国の一般企業における従業員平均年齢が37.6歳⁴⁶⁾であるのに対し、ライブドアの場合は31.7歳⁴⁷⁾であり、その若年性が確認できる。わが国の現況からみた場合、高齢化と少子化という人口動態上の特殊性からも、今後一層の平均年齢の上昇が必至といわざるを得ず、企業経営に及ぼす影響にも大きな変化があるものといわざるをえない。ただし、こうした傾向がもたらす機能性も存在しており、企業文化の成熟化における組織の対社会的意思決定および行為に対する牽制的機能を期待することができる。しかしながら、ライブドアのケースにおいては、組織自体の若年性に加え、当該企業文化の成熟性の低さが、こうした社会的牽制機能を実効化できなかったことが事件の一側面として存在しているのではないかとみられる。

本稿の目的を企業変革における企業遺伝子および企業文化の機能性についての解明にもとめるとともに、特にその後天性という点から企業文化の操作性に関する検討をみたが、80年代以降のエクセレント・カンパニーとしての企業評価傾向にあって、さらには引き続くイノベーション・カンパニー志向のなかにあつて、これらの評価基準に該当する企業と見なされてきた企業の多くは、強い企業文化と、そのための企業文化の操作に優れていた企業であり、ゆえに企業文化に対する戦略上の重要性の指摘をもって本稿の結論と位置づける。すなわち、ノードストロームの場合は、ノードストローム一族が創業以来一貫して継承し続けている同社の文化を、組織構成メンバーと共有することに務め、それを可能とする人事システムを堅持していることに、変革企業としての成功要因を存在させているのであり、サウスウエスト航空の場合も、同社創業の理念をつねに堅持し、対顧客関係のなかに具現化させるという文化に、同社が変革企業としての評価を得ることを可能とさせている要因がある。そして同時に両者においては、激変する経営環境のなかにあつて、変化に対応すべき点を企業文化の側面において克服させる一方で、一貫して堅持すべき点については企業遺伝子として組織構成メンバー間において共有・伝承させることに優れているという点を指摘することができる。

以上の作業をとおして、本稿では、あらためて企業遺伝子と企業文化との関係、すなわち企業変革要因における先天的要因と後天的要因との関連性を高め、さらに企業変革に適した遺伝子と文化を醸成していくことの重要性を提起するものとする。

参考文献

- (1) Spector, R and McCarthy, P., *The Nordstrom Way to Customer Service Excellence*, John Wiley&Sons, Inc., 2005
- (2) Gittell, J.H., *The Southwest Airlines Way : Using the Power of Relationship to Achieve High Performance*, McGraw-Hill, Inc., 2002

46) 株主オンブズマン「男女雇用機会均等および男女共同参画社会推進に関するアンケート調査結果報告」(<http://www1.newweb.ne.jp/wa/kabuombu/danjyo-ankert.htm>) における公表データを基に算出。

47) YAHOO!FINANCE (<http://profile.yahoo.co.jp/biz/fundamental/4753.html>)